

AZ ELVÁRÁSOK HATÁSIRÁNYAI

EFFECT TENDENCIES OF EXPECTANCY

JUHÁSZ Csilla PhD, adjunktus

Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Abstract

What are expectations? It is difficult to define the expectations. We can say that the leaders' expectations of subordinates is not a well-defined system, and studying those expectations and standards, is not clearly defined. The very first problem already arises at defining demands. This is due to the fact that expectation surveys are primarily applied to leaders, so expectation towards leaders are measured, characterised and surveyed.

Even literature also mentions the expectations of leaders mainly. However there are only a few examples in reality for what leaders expect from employees except job description. Job description means what managers expect from employees as a system of competence, skills and properties.

I found that there are four types of expectations. The first of them is the social and economic environment. The second of them is the leaders expectations, the third is employees', and the fourth is organizations'. The economic and social environment define how and where the expectation should take effect on. I made a model of effect on expectancy.

1. Bevezetés

Az ideális munkával, a munkahellyel, annak fizikai és szociális környezetével szemben mindenkinek vannak megfogalmazott vagy megfogalmazatlan elképzelései, elvárásai. Ugyancsak értelmezhető a vezető oldaláról a beosztottakkal szemben megfogalmazott elvárások is. A csoport és a szervezeti normák mind a vezetők, mind a beosztottak számára elvárásként jelennek meg, melyek vonatkozhatnak a munkára, a magatartásra, viselkedésre egyaránt.

2. Az elvárás elmélet Vroom szerint

Az elvárás elmélet alapfeltevése, hogy az emberek csak olyan erőfeszítésre hajlandók, melyek számukra kíváncsatos eredménnyel járnak. Ennek megfelelően az emberek mindig mérlegelik, hogy melyik cselekedetük milyen erőfeszítéssel milyen hozammal járnak, és így választanak a lehetséges alternatívák között. Vroom szerint a siker átélése csak akkor tekinthető motiváló erejűnek, ha közelebb visz a hosszú távú célokhoz, azaz a feladat ún. eszközértékét is figyelembe kell venni. Elméletében megfogalmazza, hogy az emberek választása különböző cselekvési irányok között kognitív folyamat, amelynek három összetevője van: elvárás (menni fog?), eszközérték (lesz azonosítható eredménye?) és a valencia (mennyire vonzó?).

Ez a három faktor szorozódik, azaz bármelyik nulla, a motiváció is nulla lesz. A következő tételeket lehet megfogalmazni az elmélet alapján: a teljesítmény a képességek és a

motiváció szorzata, a motiváció a teljesítmény vonzerejének és a teljesítmény-elvárásnak a szorzata, a teljesítmény vonzerejét a következmény vonzereje és az eszközérték szorzata adja.

Az alapképlet Vroom szerint: $\text{motiváció} = \text{vonzerő (valence)} \times \text{elvárás (expectancy)}$.

Az elvárás elmélet a dolgozók motivációját a cselekedet következtében elérhető jutalmak függvényeként magyarázza. Modelljében Vroom (1964) arra a feltételezésre épít, hogy az emberek racionális döntéseket hoznak, melynek alapja a gazdasági előny. Ez a modell a személy és a környezet kölcsönhatását a korábbiaknál komplexebb módon kezeli. Vroom modelljében azt fogalmazta meg, hogy az erőfeszítést kiváltó pszichológiai kényszer nagysága a jövővel kapcsolatos elvárások és a jövőbeni eredmény értékes, vonzó volta függvényében alakul ki. A motiváció ereje tehát a jövővel kapcsolatos várakozások és a következmény értéke alapján meghatározható. A fentiek logikus következménye, hogy az alkalmazott az erőfeszítései optimális felhasználására törekedve hozza meg döntéseit. Gyökér (2008) szerint az elméletből számos gyakorlati következtetés vonható le mások eredményes motiválásával kapcsolatban. Fontos, hogy az alkalmazottak felismerjék az erőfeszítés és a teljesítmény közötti egyértelmű összefüggést. A menedzsment feladata olyan feltételek biztosítása, amelyek között az erőfeszítés valóban a kívánt szintű teljesítményre vezethet.

Az ösztönző rendszer stabil és kiszámítható volta fixálja a teljesítmény-következmény kapcsolatát. Így az erre vonatkozó várakozás értéke közelít az egyhez. Ez növeli a motiváció erejét. Az ösztönzés olyan jutalmakra épüljön, amelyeket a dolgozók értékelnek, fontosnak tartanak. Erről felmérések alapján meggyőződhetnek.

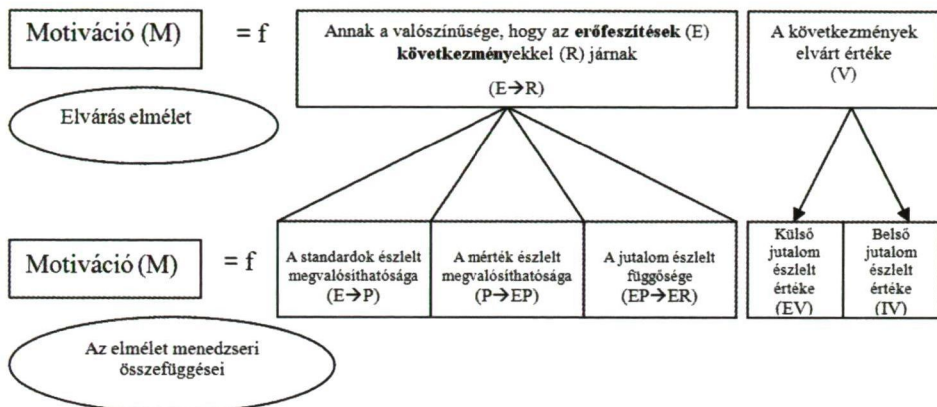
Az így kialakult motiváció, valamint az egyéni és szervezeti képességek együttese vezet a szervezeti teljesítményre. Minél magasabb az egyes elemek erőssége, annál magasabb szintű eredményt lehet elérni.

Az elvárás elmélet szerint az emberek azt várják, hogy erőfeszítéseik révén jó teljesítményt tudnak nyújtani, s ennek jutalmaként elismerésben részesülnek. Az erőfeszítések és a javadalmazás között tehát kapcsolat van, a teljesítményen keresztül. Ha akár az erőfeszítés nem vezet jó teljesítményhez, akár a jó teljesítményt nem jutalmazák, azaz az erőfeszítés és a javadalmazás nincs összhangban, a dolgozó csökkenti erőfeszítéseit, motivációja módosul.

3. Az elvárás elmélet Kominis és Emmanuel szerint

Az elvárásokat a szerzők több oldalról is vizsgálják és értelmezik. Az irodalomban központi helyet foglalnak el a vezetői elvárások. Ezek a követelmények, normák közvetlenül hatnak a folyamatokra és a beosztottak munkájára, viselkedésére. A legfrissebb amerikai irodalmak azt mutatják, hogy az elvárások és a velük kapcsolatos szabályszerűségek egyre jobban érdeklik a szervezet tagjait, a kutatókat is.

Vroom hatvanas években kidolgozott alap elvárási modelljét Kominis és Emmanuel (2007) továbbfejlesztette, megalkotva annak menedzserei összefüggéseit. Modelljükben (*1. ábra*) szerepel az erőfeszítések és következmények összefüggésének kiegészítésére azok felbontása. Mégpedig az a standardok és a mérték észlelt megvalósíthatóságának, valamint a jutalom észlelt függőségének a szorzataként fogható fel. A jutalom elvárt értékét felbontották külső és belső jutalom észlelt értékének a szorzatára.



1. ábra. A Kominis–Emmanuel-féle menedzseri elvárás modell
(Forrás: Kominis–Emmanuel, 2007)

Figure 1. Managerial expectancy modell of Kominis–Emanuel

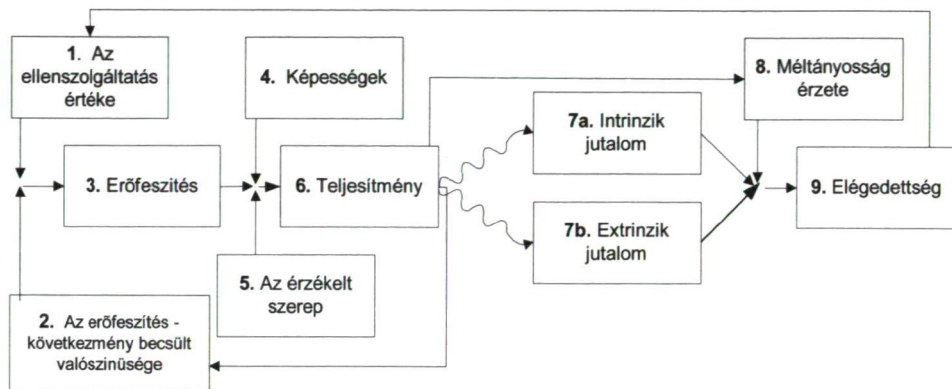
Megállapításuk erősíti azt a véleményemet, hogy az elvárások, akár deklaráltan, akár hallgatólagosan, külső hatásokra is alakulnak, külső hatásokra is változnak és befolyásolják a szervezet tagjainak viselkedését, magatartását, a teljesítményekhez való viszonyát is.

4. Porter és Lawler dinamikus motivációs modellje

Porter és Lawler dinamikus motivációs modellje koncepcionális keretbe való összefogására tesz kísérletet. A modell (2. ábra) magában foglalja az előbbi elméletek többségét. Az ábra bal oldalán az első elem a várható jutalom vagy ellenszolgáltatás értéke (1), ezt az erőfeszítés-következmény feltételezett valószínűségével (2) kombinálva alakul ki a döntés az erőfeszítés (3) nagyságáról. Az erőfeszítés azonban nem önmagában határozza meg a jövőbeli teljesítményt (6), azt még befolyásolják a képességek, készségek (4), valamint az érzékelt szerep (5). Ha a személy rendelkezik a minimálisan szükséges képességekkel, és helyesen értelmezi a munkavégzés során nyújtandó szerepét, valószínűleg elfogadható teljesítményt fog nyújtani. A teljesítményt nem szükségszerűen, vagy időben esetleg csak később követi jutalom, ezt érzékelteti a hullámos vonal. A cselekedeteknek lehetnek belső (intrinzik) és külső (extrinzik) jutalmak (7a és 7b). A személy által észlelt jutalommal kapcsolatos méltányosság érzetét a saját teljesítményéről alkotott kép is befolyásolja. Az elégedettséget (9) tehát a jutalom és az észlelt méltányosság szintje együttesen befolyásolja (Gyökér–Finna, 2007).

A ciklus során két visszacsatoló kör is van. Az egyik a kapott jutalommal kapcsolatos elégedettséget kapcsolja össze a jutalom értékelésére vonatkozó, a következő folyamatnál jelentkező döntéssel. A második a teljesítmény nyomán érzékelt jutalmat kapcsolja össze a jutalomra vonatkozó jövőbeli elvárással.

Szinte minden lényeges motivációs elmélet tartalmi eleme benne foglaltatik ebben az elméletben. Maslow magasabb rendű és alapszükségei, Herzberg higiénés és motivációs tényezői (7a, 7b.) is felismerhetők a modellben. McClelland kiemelt motívumai, a teljesítmény, a társulási és a hatalommotívum, a belső jutalom elemei között jelennek meg. Az elvárás elméletből a valencia (1) és az erőfeszítés-teljesítmény kapcsolat valószínűsége (2) jelenik meg. A méltányosság elmélet a 8. számú elembe reprezentálódik, amely a méltányosság és az elégedettség közötti kapcsolat révén épül be a folyamatba (Gyökér–Finna, 2007).



2. ábra. A Porter–Lawler-féle dinamikus motivációs modell
(Forrás: Száraz, 2004)

Figure 2. Dynamic motivation modell of Porter–Lawler

Azt, hogy az illető beosztott megfelel-e az adott munkakör elvárásainak, mindig a vezetők döntenek el állandó monitorozás alapján. Erre azért van szükség, hogy felmérjék, a beosztott munkavégzése és teljesítménye megfelel-e a vezető követelményeinek, elvárásainak. Tóth és mtsai (1996) szerint, „a jövőben az emberi erőforrás menedzsment (EEM) két leglényegesebb kérdése a következő lesz: a vezetők elvárásai a beosztottakkal szemben, a vezetőkkel szemben támasztott követelmények.”

A beosztottal szembeni elvárások meghatározó részben a vezetőtől, a csoport tagjaitól erednek, de a szervezet elvárásai sem hagyhatók figyelmen kívül. A beosztottakat a szervezeten belülről tehát legalább hármas elvárás egység veszi körbe. Szerencsés esetben az egyes rétegek nem különböznek gyökeresen egymástól és a szervezet elvárásai meghatározzák a csoporttagok, a vezetők elvárásait is.

A beosztottaknak bizonyos esetekben, pozíciókban, munkakörökben, ágazatokban kapcsolatuk van a külvilággal, így a külvilág elvárásai is meghatározók lehetnek abban, hogy valaki az elvárásoknak megfelel-e vagy sem. A szervezettől a beosztott felé irányuló elvárási nyomás erőteljesebb, mint ugyanez visszafelé. Elvárások ellentétes irányban is vannak, ezeket a beosztottak hiába fogalmazzák meg, alapvetően nem ezek fogják meghatározni a vezető magatartását, vagy annak teljesítményét. Ha esetleg igen, akkor sem az egyes beosztottak elvárásai, hanem a csoportnyomás hat.

A vezetővel szemben a beosztottak is megfogalmaznak szakmai elvárásokat: támogatásuk szakmailag munkatársaikat; tegyék lehetővé a csoportmunkát; fejleszthetik beosztottaik kezdeményező készségét; határozzák meg a saját jutalmazási nyelvüket; tanulják meg, hogy a számukra fontos emberek hogyan dicsérhetők, jutalmazhatók; tanulják meg, milyen módon lehet személyre szabottan kifejezni az elismerést; konkrét példákat dolgozzanak ki az elismerések egyes fajtáira; hatékonyabb módon közvetítsék az elismeréseket; a munkatárs számára legértékesebb módon, személyre szabottan jutalmazzanak; tartsák fenn a lojalitást, a cégért való küzdést.

A beosztottak megfogalmaznak személyi elvárásokat is, amikor a jó vezető képe van előttük. Ez alapján a vezető legyen többek között jó megjelenésű, fitt, jó kedélyű, szellemes, igazságos, kiszámítható, megnyerő modorú, megfelelő konfliktuskezelő képességű, jól motiváljon és kiváló kommunikációs készséggel rendelkezzen.

A szervezettel szemben a beosztottak is megfogalmaznak, ha nem is minden esetben

hangoztatnak elvárásokat. Ilyen dolgozói elvárások pedig többek között, hogy a munkahely, a szervezet a munka nyújtson biztos egzisztenciát. A díjazás, előlépés méltányosan tükrözze a munkavállalói erőfeszítést. A vezető és a csoport ismerje el és ösztönözze a szakmai fejlődést. A munka biztonságos és kiszámítható legyen, a jövedelem, a jutalmazás „igazságos legyen”. Az egész ösztönző rendszer egyfajta visszajelzést adjon.

A munkahelyi jólétnek fontos összetevője az emberi kapcsolatok minősége, a pszichoszociális munkakörnyezet milyensége, ami meghatározhatja – vagyis növelheti, vagy csökkentheti – a stresszorok hatását a dolgozókra. Az alkalmazottak egymáshoz való viszonyulását – annak pozitív, vagy negatív voltát – megfelelően reprezentálja az egymás iránti segítőkészség megnyilvánulása. Egy munkahelyen a kollegalitás, a jó munkahelyi légkör igen magas értéket képviselhet, mert növeli munka minőségét, a kreativitást és a szervezeti kultúra fejlettségét, állítja Terjék–Vántus (2007). Megjegyzendő, hogy már a munkahely elhelyezése, kialakítása, felszereltsége is hatással van a termelés sikerességére (Pakurár–Kovács, 2007), és egyidejűleg a munkavégzés biztonságosságára is (Terjék, 2006), ugyanis a dolgozók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek, állítja Szabados (2006). Ferencz–Nótári–Kalmár (2009) felmérései szerint különösen meghatározó ez a speciális termékek előállításánál. Csehne Papp (2011) felhívja a figyelmet a szakoktatás jelentőségére.

A motivációval kapcsolatban a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható bizonyos szervezeteknél. Dienesné–Gergely (2009) vizsgálatában úgy találták, hogy a legtöbb alkalmazottat az anyagi elismerés és az előléptetés lehetősége ösztönözi a továbbtanulásban. Kiemelendő az a pozitívum, hogy az általuk vizsgált szervezeteknél a vezetőség 41 százalékban azon túlmenően, hogy a tanfolyamokra elengedi az alkalmazottakat, anyagilag is segíti őket. Szabados (2008) vizsgálatait ezt megerősítik.

Ingledeu munkatársaival (2005) azt mérte fel, hogy a munkafeladattal kapcsolatos célok megértése hogyan befolyásolja az érzelmi jólétet és a célkitűzésnek való elkötelezettséget.

A vizsgálatba bevont személyek (201 személy) egyforma kérdőívet töltöttek ki. Mind a fontosság-, mind a siker-elvárás növelte az elkötelezettséget, míg azonban a fontosság a pozitív érzelmeket javította, addig a siker-elvárás a negatív élmények hatását enyhítette.

A vezetői elvárásokra az adott társadalmi, politikai és gazdasági helyzet jelentős hatással bírt. A történelem során újabb és újabb elvárások születtek, míg sok közülük elévült vagy eltűnt.

Természetesen párhuzamosan a vezetői elvárásokkal, a beosztottakkal szembeni elvárások is változtak, bővültek az idők folyamán. Ezekre az elvárásokra is nagymértékben befolyással volt a társadalmi, politikai és gazdasági fejlődés. Legnyilvánvalóbban az ipari fejlődés idejében váltak fontossá a vezetési folyamatok és szinten erre az időkre tehető a vezető-beosztott viszony kialakulása a szervezetekben és a magukban a munkafolyamatokban egyaránt. Ez alapján napjainkban is két meghatározó szereplője van a modern szervezeteknek: a vezető és a beosztott (Roóz, 1995). A munkaadók teljesen jogosan állítanak követelményeket a jelentkezők elé, mert az az elsődleges érdekük, hogy a lehető legalkalmasabb jelöltet válasszanak ki az adott álláshelyre, a lehető legnagyobb jövedelmet termelve a szervezet számára. A lehetséges munkavállalók megismerése után a felvételi folyamat következő lépése a legjobb személy kiválasztása. A kiválasztás az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak, illetve elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket véli Tóthné (2000). Szabó–Piros–Valter (2008) azt állítják, hogy a minőségi követelmények állandó növekedése, a kiélezett piaci versenyhelyzet, a globalizációs hatások, a szolgáltatásokkal szembeni elvárások és ennek érdekében alkal-

mazott egyre magasabb színvonalú modern technika, technológia következtében egyre magasabb képzettségű, univerzális szaktudással bíró foglalkoztatottakra van szükség.

Szervezettől függően, a vezetők nemcsak a szaktudást tartják kulcsfontosságú elvárásnak a beosztottakkal szemben. Bár kétségtelen, hogy ezt az elvárást a legkönnyebb felmérni és talán meghatározni is. Például egy szervezet gazdasági osztályán dolgozókkal szembeni egyik alapvető elvárás az, hogy gazdasági végzettséggel rendelkezzenek. De ezen kívül számos más elvárást is támasztanak a vezetők a beosztottakkal szemben. Ilyenek például a személyiségi elvárások: megbízhatóság, kreativitás, őszinteség stb. Minden ilyen feltételnek nem könnyű megfelelni, de talán még nehezebb definiálni ezeket.

A magyar gazdaság folyamatos változáson megy át. A változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg, a hatékony munkaerő-gazdálkodás gazdasági súlya jelentős mértékben megnőtt állítja Gulyás (2008). Az emberi erőforrásokkal való ésszerű és szakszerű gazdálkodás a gazdasági fejlődés alakulását nagymértékben befolyásolhatja.

A sikeres vezetés alapja a kommunikáció, motiváció és a dolgozók bevonása. A gazdaságok technikai felszereltsége jelentősen befolyásolja a termeléshez szükséges dolgozói létszámot és a velük szembeni vezetői elvárásokat Vántus–Pakurár 2008-as vizsgálati eredményei szerint.

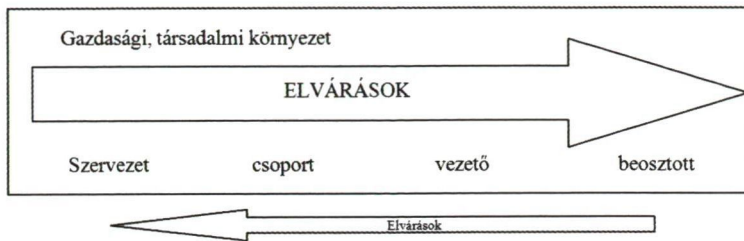
5. Az elvárások 360 fokos modellje

A szervezetek egyik legnehezebb feladata, hogy hatékony, megfelelő szakmai tudással rendelkező munkatársakat alkalmazzon a lehető legkevesebb költséggel és létszámmal. Ezt úgy tudják megoldani, ha sokoldalú, széleskörű szakmai ismeretekkel, tudással rendelkező alkalmazottakat foglalkoztatnak. Kijelenthetjük, hogy a beosztottakkal szembeni vezetői elvárásoknak nincs jól definiált rendszere, illetve ezen elvárások és normák vizsgálata sincs pontosan körülhatárolva. A legelső problémák már az igények meghatározásánál felmerülnek. Ez annak köszönhető, hogy az elvárás-vizsgálatok elsősorban a vezetőkre vonatkoznak, tehát a velük szembeni elvárásokat mérik, jellemzik, vizsgálják. A szakirodalom is elsősorban a vezetőkkel szembeni elvárásokat említi. Ezekből a vizsgálatokból fény derül arra, hogy maguknak a vezetőknek milyen elvárásoknak kell eleget tenniük, mit várnak el tőlük beosztottaik és a felső vezetés. Az elvárások kommunikálása nagyon fontos lenne a szervezet tagjai számára. A feladatok pontos megfogalmazása, közlése Dajnoki (2007) szerint elengedhetetlen a teljesítéshez.

Kevés azonban a precedens (vagy egyáltalán nem is létezik példa) arra, hogy ténylegesen mit is várnak el a vezetők a beosztottaiktól a munkaköri leíráson kívül, úgy, mint a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciarendszer tehát a vezetők által elvárt, megkövetelt tulajdonságok, készségek, képességek összessége. A vezetői elvárások szempontjai alapján tehát nem jellemző a beosztottak ilyesfajta vizsgálata a szervezeteknél.

Ennek ellenére elkerülhetetlen az, hogy az alkalmazottak kiválasztása során a vezetői elvárásokat az adott vezető figyelmen kívül hagyja. A leendő beosztottak toborzása, kiválasztása és felvételéről való döntése mindig vezetői feladat marad. A döntésben, mint vezetői kiváltságban nagy hangsúlyt kap az, hogy az adott vezető milyen elvárásokat támaszt beosztottaival szemben.

Általában két csoportot lehet meghatározni a követelmények között, ezek a csoportkövetelmények, illetve a vezetői elvárások. A csoportkövetelmények észrevétlenül, rejtve irányítják a csoporttagok viselkedését, érzelmi viszonyait, véleményét, értékrendszert. A követelmények másik nagy csoportja a vezetők által megfogalmazott elvárások. Ezeknél fontos szempont, hogy azok teljesíthetőek legyenek.



3. ábra. A 360 fokos elvárás modell
(Forrás: saját szerkesztés)

Figure 3. 360 degrees expectancy modell

A szervezetben megfigyelhető elvárások, és az elvárási nyomás a 3. ábra szerinti. A szervezetben található megfogalmazott és ki nem mondott elvárásokat is. A szervezet erőteljesen meghatározza a szervezeten belüli csoportokkal szembeni elvárásait, legyenek azok teljesítménnyel, magatartással, viselkedéssel, külsővel, szervezeti kultúrával, kapcsolatosak. A vezetőkkel kapcsolatos elvárásaikat is elég pontosan megfogalmazzák már a pályázati kiírásban, a felvételi folyamatnál, de a későbbi munka során is folyamatosan kifejezi milyen legyen az adott vezető. Ezek általában az alábbiak: jó kommunikációs képesség; pontos, precíz munkavégzés; megbízhatóság; állóképesség; fizikai teherbírás; időgazdálkodási képesség; empowerment; pozitív jövőkép nyújtásának képessége; stratégiai akciótervezési képesség; egyéb számszerűsíthető képességek. A vezetőket ebből a szempontból jobban vizsgálják.

Az elvárási nyomás véleményem szerint nem más, mint olyan külső és belső hatások összessége, amelyek valamilyen formális és informális magatartási formák, tulajdonságok, értékrendek kialakítását és fenntartását jelenti.

Összefoglalva megállapítható, hogy az elvárások megfogalmazása bonyolult folyamat, kijelenthetjük, hogy a beosztottakkal szembeni vezetői elvárásoknak nincs jól definiált rendszere, illetve ezen elvárások és normák vizsgálata sincs pontosan körülhatárolva.

A legelső problémák már az igények meghatározásánál felmerülnek. Ez annak köszönhető, hogy az elvárás vizsgálatok elsősorban a vezetőkre vonatkoznak, tehát a velük szembeni elvárásokat méri, jellemzik, vizsgálják. A szakirodalom is elsősorban a vezetőkkel szembeni elvárásokat említi. Kevés azonban a precedens arra, hogy ténylegesen mit is várnak el a vezetők a beosztottaiktól a munkaköri leírason kívül úgy, mint a munkakör betöltéséhez szükséges kompetencia rendszer tehát a vezetők által elvárt, megkövetelt tulajdonságok, készségek, képességek összessége. Ennek ellenére elkerülhetetlen az, hogy az alkalmazottak kiválasztása során a vezetői elvárásokat az adott vezető figyelmen kívül hagyja. Hiszen a leendő beosztottak toborzása, kiválasztása és a felvételükről szóló döntés mindig vezetői feladat marad.

Felhasznált irodalom

- Csehné Papp Imola (2011): A munkaerőpiaci kihívásoknak való megfelelés érvényesítése a szakképzésben, Iskolakultúra, 1. sz, 83–88. p.
- Dajnoki Krisztina (2007): Kommunikáció In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Szerk.: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina Debreceni Campus Kht. Debrecen, 121–144. p.
- Dienesné, Kovács Erzsébet–Gergely, Éva (2009): „Examining some fields within human resources management” In: Applied Studies In Agribusiness And Commerce Official Periodical of the In-

- ternational MBA Network in Agribusiness and Commerce (AGRIMBA) Vol. 3. Numbers 3–4. 49–52. p.
- Ferencz Árpád–Nótári Márta–Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricum. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108–112. p.
- Gulyás László (2008): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress. Szeged. 54–57. p.
- Gyökér Irén–Finna Henrietta (2007): Elemzések a munkahelyi elégedettség változásainak okairól. In: Menedzsment a XXI. században. Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék, Pécs. 133–143. o.
- Gyökér Irén (1999): Humánerőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Ingledeu, D. K.–Wray, J. L.–Markland, D.–Hardy, L. (2005): Work-related goal perceptions and affective well-being. *Journal of Health Psychology* 10 évf. 1. sz. 101–122.p.
- Kominis, G.–Emmanuel, C. R. (2007): The expectancy-valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation. *Management Accounting Research*. 18. évf. 49–75. p.
- Pakurár Miklós–Kovács Sándor (2007): Facility status and utilization in the agriculture and food industry. Integrated systems for Agri-food Production. Proceedings of the 5th International Conference. Sibiu, Romania, 287–290. p.
- Roóz József (1995): Vezetésmódszertan. Perfekt Budapest, 191–209. p.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. „A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései.” Tudományos ülés kiadványa DE ATC AVK. Debrecen, 237–242. p.
- Szabados György (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *A Journal of Agricultural Sciences. Acta Agraria Debreceniensis*, Debrecen. 137–142. old.
- Szabó Gábor–Piros Márta–Walter Virág (2008): Új követelmények a pályakezdő agrárdiplomásokkal szemben. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” nemzetközi konferencia kiadványa. Debrecen, 491–497. p.
- Szárász Endre (2004): A motiváció és ösztönzés-menedzsment, Perfekt Kiadó, Budapest.
- Terjék László–Vánus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettség-vizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
- Terjék László (2006): Munkavédelemmel kapcsolatos emberi tényezők vizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalkozásánál. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. Debrecen, DVD.
- Tóth Zoltán–Magda Sándor–Helgertné Szabó Ilona (1996): A munkakörülmények és a foglalkoztatás tényezőinek változása a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 10. sz. 16–22. p.
- Tóthné Sikora Gizella (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc 463 p.
- Vántus András–Pakurár Miklós (2008): A szervezettség és termelékenység tényezői és összefüggései. XXXII. Óvári Tudományos Nap kiadványa. Mosonmagyaróvár, CD.
- Vroom, V. H. (1964): *Work and Motivation*. Wiley, New York.